



Wereldwijde implementatie van Organizational Behavior Management (OBM)



Wereldwijde implementatie van Organizational Behavior Management (OBM)

FrieslandCampina is een uniek Nederlands bedrijf. Het is eigendom van een coöperatie van bijna 16.000 melkveehouders. Iedere dag levert het bedrijf voedsel aan miljoenen consumenten over de hele wereld. FrieslandCampina heeft veiligheid hoog in het vaandel staan. Kees Hommes (Global Safety, Health and Environment Director) en Eric Jenster (Safety, Health & Environment Manager van de Business Group Food & Beverage) hebben een persoonlijke missie: het verder terugdringen van incidenten op het gebied van veiligheid. Neotopia helpt FrieslandCampina bij de wereldwijde implementatie van Organizational Behavior Management (OBM). Deze casestudy beschrijft de implementatie en voorlopige opbrengsten van het programma.

“Dream is not that which you will see while sleeping. It’s something that doesn’t let you sleep.”

(A.P.J Abdul Kala)

Een industriële omgeving: safety roadmap

Wat veel consumenten zich lang niet altijd realiseren is dat de plek waar hun voeding wordt verwerkt in mooie producten voor merken als Chocomel, Campina en Valess een zeer industriële en in potentie gevaarlijke omgeving is. Vrachtwagens en heftrucks rijden af en aan. Zware machines draaien met veel kracht en er wordt gewerkt met gevaarlijke stoffen. Een ongeluk schuilt in een klein hoekje. Op deze werkplekken is de veiligheid van medewerkers van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat ze na hun shift weer veilig naar huis kunnen gaan.

FrieslandCampina hanteert een safety roadmap om veiligheidsincidenten tegen te gaan. De roadmap onderscheidt drie thema's:

1. Safe work places: het bieden van een veilig werkomgeving
2. Safe work processes: protocollen om veiligheid te waarborgen
3. Safe behaviors: het aanleren van 'veilig gedrag' bij medewerkers

Afvlakking van vermindering incidenten: 50% is gerelateerd aan gedrag

Sinds 2014 boekt FrieslandCampina enorme successen met het verminderen van veiligheidsincidenten. De reden hiervoor is vooral te vinden in het feit dat de werkplekken steeds veiliger werden en de protocollen goed werden opgevolgd. Echter, vanaf 2020 was er steeds meer sprake van een afvlakking van de curve op het gebied van het verminderen van veiligheidsincidenten.



“Organisational Behavior Management is echt mijn ding. Het was persoonlijk. Ik dacht: als ik het verschil wil maken, dan moet dit slagen.”

(Eric Jenster)

FrieslandCampina kwam erachter dat 50% van de incidenten te maken had met gedrag. Kortom, er was nog enorme winst te behalen in het optimaliseren van 'Safe Behaviors'. Het verbeteren van veilig gedrag om incidenten tegen te gaan werd één van de belangrijkste prioriteiten. FrieslandCampina deed dit door in discussie te gaan met medewerkers en ze alert te maken op wat veilig gedrag wel en niet is. Echter, al snel kwam de realisatie dat er meer nodig was om de beoogde reductie van incidenten te bewerkstelligen.



Organizational Behavior Management: een droom waarvan je wakker van ligt

Hommes - voorheen werkzaam bij Bayer - was al bekend met OBM: "Bij Bayer had ik de gelegenheid om met Aubrey Daniels (grondlegger van OBM red.) te werken. Dat was een unieke ervaring. We leerden dat het haalbaar was om 30 - 50% minder ongelukken te registreren, wanneer we consequent werkten aan het bevorderen van 'safe habits'. Ik dacht: deze methodiek kunnen we perfect toepassen bij FrieslandCampina." Hommes vervolgt: "Ik vind het fantastisch om vanuit positieve bekrachtiging te werken. Daarmee vergroot je de intrinsieke motivatie. Ik heb het in het begin zelfs thuis toegepast, dat is leuk en heel leerzaam. Gedrag is overal waar mensen zijn.

Het is natuurlijk niet voorbehouden aan de zakelijke omgeving." Toen hij begin 2020 bij FrieslandCampina ging werken was het dus een eenvoudige keus om ook hier de gedragsuitdaging aan te pakken met OBM. Hij zocht contact met Joost Kerkhofs van Neotopia en al snel bleek dat Neotopia precies kon bieden wat hij voor ogen had.

"Ik wist dat het met OBM mogelijk was om 30-50% minder ongelukken te registreren."

(Kees Hommes)

In maart 2020 kwam Eric Jenster in aanraking met OBM. Hij nam deel aan het pilot-programma dat Kees met Neotopia had opgezet. Al snel werd ook hij gegrepen door de pragmatische en vooral positieve methodiek. Tegelijkertijd hield het hem in de greep: “Ik kon er niet van slapen. Dit was zo mooi en zo uitdagend tegelijkertijd. In eerste instantie dacht ik: hoe ga ik dit nu vertalen naar de praktijk? Toen moest ik denken aan de quote van A.P.J. Abdul Kala ‘Dream is not that which you will see while sleeping. It’s something that doesn’t let you sleep’. De implementatie van OBM bij FrieslandCampina werd een persoonlijke missie voor me die achteraf gezien mijzelf ook heeft veranderd. Een ding was zeker: er was geen weg terug!”

Stappen naar succes: een goede partner en een goed plan

Het fundament voor het succesvol implementeren van OBM ligt volgens Jenster in eerste instantie in het vinden van een juiste partner. Gelukkig had Kees Hommes deze al gevonden: Neotopia! Neotopia verzorgt de trainingen, de coaching en het gehele programmamanagement. Jenster: “Joost (van Neotopia red.) was mijn personal coach en daar ben ik hem heel dankbaar voor. Hij heeft mij constant uitgedaagd op de manier waarop ik mijn boodschap overbracht in de organisatie.”

“We creëerden een olievlek. Dit was de beweging in de organisatie waar je bij wilde horen.”

(Eric Jenster)

Samen met Neotopia zijn drie eerste stappen naar succes geformuleerd:

1. **De roadshow:** het enthousiasmeren van executives en senior executives. Training en certificering van ruim 100 medewerkers over de hele wereld.
2. **Stakeholdermanagement:** mensen moeten denken: dit wil ik ook! Managers moeten onrustig worden als ze denken "OBM, daar zit ik niet bij, dat kan toch niet waar zijn?"
3. **Pilot:** een eerste 'veiligheidscase' werd on-site voor één van de faciliteiten in Roemenië ontwikkeld. De keuze om hier te starten was vrij eenvoudig. De plantmanager ter plekke was razend enthousiast!

Uitdaging: maart 2020 ging de wereld op slot

Alle plannen stonden in de steigers. De eerste training met daarin o.a. Kees en Eric was nog niet eens formeel gestart of er kwam een nieuwe uitdaging. Niet alleen voor FrieslandCampina, maar voor de hele wereld: lock downs. De wereld ging op slot vanwege Covid. Maar een bedrijf als FrieslandCampina kan niet zomaar de handdoek in de ring gooien. Het bedrijf is immers van cruciaal belang in de voedselketen. Er moest een uitweg worden gevonden. En de implementatie van OBM in het bedrijf moest óók door.

"De training, het materiaal, de bevologenheid van de mannen van Neotopia: het hele programma zit heel goed in elkaar."

(Kees Hommes)

Rekening houdend met het feit dat managers ook te maken hadden met beperkende omstandigheden en uitval van personeel door Covid. Maar hoe dan? Jenster: "Samen met Neotopia begonnen we relatief klein om het op die manier te laten groeien. Je moet mensen echt als individu overtuigen dat dit de weg vooruit is. Ondanks alle uitdagingen. De trainingen werden herschreven naar online. Alles gebeurde in kleinere stapjes. Dat had ook veel voordelen bleek achteraf. Op die manier konden we ook veel sneller meer mensen bereiken. We creëerden een olievlek. Dit was de beweging in de organisatie waar je bij wilde horen."

Succesfactoren bij implementatie: succes delen en vertrouwen creëren

Het geheim van het succes van de eerste implementatie van de veiligheidscase ligt vooral in het delen van ervaringen. Alle informatie werden beschikbaar gesteld. De boodschap was: wanneer je enthousiast bent en je wilt meedoen, wacht dan niet! De eerste veiligheidsclusus (onderwerp: opzetten veiligheidsbril) in Roemenië kreeg door het succes enorm veel exposure. Verschillende plantmanagers zijn met elkaar in contact gebracht en hebben successen gedeeld. Daar lag de volledige focus op. Tegelijkertijd was er een roadshow van Joost en Kees voor alle senior executives van de business groups. Iedereen weet nu wat OBM betekent en wat het voor ze kan betekenen.

Ook het creëren van vertrouwen bleek van cruciaal belang. Er is tijdens de pilot veel gesproken met de plantmanager in Roemenië. Jenster: "Ik heb het afgelopen jaar heel veel tijd geïnvesteerd. Ik zat altijd op de fabriek. Dag in dag uit. Je hebt dan mooie gesprekken met de plantmanager: wat doet het met jou? Hoe heeft het mij veranderd?"

Huidige situatie: bewijs uit Roemenië en verdere uitrol programma

Inmiddels zijn de resultaten van het project in Roemenië bekend. Door het succesvol toepassen van OBM is de locatie erin geslaagd om het aantal mensen dat een veiligheidsbril opzet vóóordat ze met gevaarlijke stoffen aan de slag

gaan in drie maanden tijd te laten toenemen van gemiddeld 40% naar bijna 100%. Dat is uiteraard een mooi resultaat. Echter, er is nog een (wellicht belangrijker) resultaat: het verder liggende doel is dat mensen weten wat ze doen en waarom. Dát is de echte opbrengst. Het management in Roemenië heeft door middel van het toepassen van een eerste casus geleerd hoe ze op een slimme manier gewenst gedrag kunnen realiseren. En dat smaakte naar meer. Niet alleen op die locatie maar op nog veel meer plekken!

FrieslandCampina begeeft zich momenteel in de fase van het herhalen en uitbreiden van het proces. Het enthousiasme is gecreëerd. Er is sprake van momentum. Het draait nu om coaching op het proces en het opleiden van nog meer medewerkers op het gebied van OBM. Er lopen intussen tientallen cases die binnen enkele maanden worden afgerond en betrekking hebben op het aanleren van 'safe habits'. Hommes: "Neotopia is ook in de verdere uitrol van het programma van cruciaal belang. Zij zijn de kartrekkers. Het begint bij hun bevlogenheid." Daarnaast zijn er KPI's gedefinieerd voor alle organisaties binnen FrieslandCampina in alle ruim 30 landen waar productielocaties staan. Iedere organisatie moet volgend jaar minimaal één veiligheidscase hebben uitgevoerd. Dat wil zeggen dat een lokaal team onder leiding van een door Neotopia opgeleide OBM-professional zelfstandig tot een meetbare gedragsverandering is gekomen. Ze zijn in staat om zelf samen tot een 'safe habit' te komen. Welke dat is hangt natuurlijk af van de lokale situatie.

Tips van Jenster en Hommes voor bedrijven die geïnteresseerd zijn in OBM

Voor iedereen die ook een dergelijke grote implementatie voor ogen heeft zijn er ook tips: begin klein, deel successen, investeer in relaties, zorg voor een positieve sfeer en coaching. Jenster: “Ik wist niet exact waar ik mee te maken ging krijgen. Ik ken iedereen, de locaties, maar wist niet wat voor effect de implementatie van OBM zou gaan hebben. In verschillende culturen betekent gedrag toch net iets anders. Maar ik heb geleerd: we zijn allemaal mensen. Je moet erin geloven!” Hommes heeft ook advies: “Zorg ervoor dat er na de opleiding een goede vertaalslag komt naar de praktijk. Besef dat het daadwerkelijk uitvoeren van de methodiek in praktijk heel iets anders is dan het aanleren van theorie. Neotopia kan dat perfect faciliteren in de vorm van praktische ‘train-the-trainer-sessies’ en coaching-on-the-job.”



FrieslandCampina

FrieslandCampina vindt haar oorsprong in 1871 toen boeren hun krachten besloten te bundelen en plaatselijke zuivelfabrieken te stichten.

Zo konden ze hun marktpositie versterken en de afzet van hun melk veiligstellen.

Inmiddels is FrieslandCampina één van de grootste zuivelondernemingen in de wereld met vestigingen in 32 landen en een omzet van zo'n € 11 Mrd. Eind 2021 werkten er bijna 23 duizend medewerkers (fte).

Meer weten?

Neotopia.nl



Joost Kerkhofs
06-20890344
J.kerkhofs@neotopia.nl

Mattenbieslaan 103
3452 AD Vleuten

KvK: 34300818

OBM - Training - Veiligheid